

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра философии и акмеологии

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:

Латипова Ильнара Шамиловна,
обучающийся УК-1601 группы,

_____ *(подпись)*

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,
кандидат психол. наук, доцент,
доцент кафедры философии и
акмеологии

_____ *(подпись)*

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1. Понятие, подходы к пониманию корпоративной культуры и ее виды.....	11
1.2. Элементы корпоративной культуры и ее функции.....	20
1.3. Принципы и этапы формирования корпоративной культуры.....	23
1.4. Анализ консультационных услуг по корпоративной культуре.....	26
Вывод по первой главе.....	29
ГЛАВА 2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОНСУЛЬТАНТА ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
2.1. Анализ корпоративной культуры в организации на примере Акционерного общества «ДИКСИ ЮГ» Филиал «МЕГАМАРТ».....	31
2.2. Разработка проекта деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в организации.....	36
2.3. Экономический расчет консультационной услуги.....	40
Вывод по второй главе.....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	43
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	44
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Наступление постиндустриальной стадии развития общества обуславливает необходимость разработки качественно иных подходов к пониманию роли ресурсов нематериального характера в современной экономике. Степень влияния интеллектуальных факторов на эффективность функционирования отдельных экономических субъектов и экономический рост в целом неуклонно возрастает. Традиционные организации, успех деятельности которых определяется преимущественно эффективным использованием материальных и финансовых ресурсов, постепенно вытесняются организациями нового типа, для которых характерно осознание ведущей роли и вовлечение в хозяйственный оборот ресурсов, имеющих нематериальную природу. В условиях динамичной внешней среды и стремительного развития высоких технологий конкурентоспособность экономических субъектов во многом является результатом создания уникальных конкурентных преимуществ, приобретенных вследствие использования интеллектуальных активов.

Большинство западных компаний, осознав вышеназванные тенденции, уже длительное время формируют системы эффективного управления интеллектуальными активами, составляющими основу их интеллектуального капитала. Пассивная позиция отечественных предприятий в вопросе целенаправленного вовлечения нематериальных ресурсов в свою хозяйственную деятельность является следствием отсутствия комплексной системы создания, рационального использования и управления нематериальными объектами в общей системе управления организацией. Поэтому в настоящее время остро встает вопрос о необходимости разработки специальных управленческих инструментов и методов с целью формирования действенных организационных механизмов эффективного

управления нематериальными ресурсами. Корпоративная культура представляет собой один из важнейших нематериальных ресурсов, способных существенно воздействовать на результативность функционирования организаций. В обстановке быстро изменяющейся внешней и внутренней корпоративной среды обращение к культурному потенциалу способно обеспечить экономической системе достижение большей устойчивости, инновационной восприимчивости, способности к постоянному развитию. Корпоративная культура, представляя собой систему наиболее общих и стабильных ценностей, представлений, целей, принципов и правил поведения, разделяемых в организации, способствует более эффективной адаптации к внешней среде, налаживанию устойчивых и благоприятных внешних связей, а также служит действенным механизмом интеграции внутренних корпоративных процессов. Умелое управление корпоративным культурным потенциалом имеет все шансы превратить его в уникальное конкурентное преимущество фирмы и, тем самым, усилить ее конкурентные позиции на рынке.

Тем не менее, исследования корпоративной культуры, широко представленные в отечественной литературе, несмотря на их глубину, основываются на понимании культуры преимущественно как второстепенного фактора экономической деятельности организации, а не как специфического корпоративного актива, составляющего основу для формирования уникальных конкурентных преимуществ экономического субъекта и способного, в конечном итоге, участвовать в создании стоимости компании. Поэтому проблема управления корпоративной культурой как важнейшим нематериальным ресурсом экономических систем требует более глубокого теоретического осмысления и методологической формализации.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в нашей стране необходимость изучения и управления корпоративной культурой пришли в конце XX века. Недостаточность методической и теоретической проработки данного вопроса отечественными специалистами не дает

возможность в практическом плане осуществлять управление развитием корпоративной культуры и решить основные проблемы по ее изменению и совершенствованию. Многие авторы, такие как В.В. Козлов, А.В. Карпов, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев в своих работах рассматривают определение корпоративной культуры, ее структуру, но нет целостного содержания, в которые входили бы уровни, виды, характеристики, элементы, функции, принципы и этапы совершенствования корпоративной культуры, также не разработаны алгоритмы управления корпоративной культурой.

Это дает возможность говорить о противоречиях:

- *на социально – управленческом уровне:* между потребностью в совершенствовании корпоративной культуры и отсутствием умения управлять этим процессом;

- *на научно – обоснованном уровне:* между потребностью алгоритма по вопросам консультирования по совершенствованию корпоративной культуры в организации и отсутствием разработанных проектов консультирования;

- *на научно – методическом уровне:* между потребностью организации в эффективной реализации корпоративной культуры и неразработанностью научных проектов, методических рекомендаций по данной теме.

С этими противоречиями связана основная **проблема исследования:** нет разработанных целостных проектов и методических рекомендаций консультирования по совершенствованию корпоративной культуры в организации.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать проект деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в торговой организации.

Для достижения цели в работе были поставлены следующие основные **задачи:**

1. Изучить теоретические аспекты корпоративной культуры;
2. Исследовать рынок консультационных услуг по проблеме совершенствования корпоративной культуры;

3. Провести анализ корпоративной культуры в организации;
4. Разработать проект деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры.

Объект исследования – корпоративная культура в организации.

Предмет исследования – деятельность консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в торговой организации.

Гипотеза исследования. Деятельность консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в организации будет результативной, если:

- определено понятие «корпоративная культура», его виды и влияющие на него факторы внешней и внутренней среды;
- теоретически обоснована консультационная деятельность в торговой сфере по совершенствованию корпоративной культуры в организации;
- разработан проект деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в организации.

Степень разработанности научной проблемы:

Термин «корпоративная культура» появился в зарубежной литературе во второй половине XX века, однако несомненен тот факт, что само явление существовало давно. М. Вебер, Э. Мэйо, А. Файоль, исследовавшие управление и организацию, описывали те или иные стороны корпоративной культуры в своих работах, хотя и не использовали данный термин.

Начало целенаправленного изучения именно корпоративной культуры зарубежными учеными приходится на начало 50-х годов XX века.

В это время появляются труды основоположников данного направления: Э. Жака, Л. Элдриджа, А. Кромби, Х.Шварца, С.Дэвиса, У. Оучи, К.Голда, М. Пакановского, Л. Смирцича, С. Мишона, П. Штерна, В. Сате, Э. Шейна, Г. Моргана, Р. Килманна, М. Сакстона, К. Шольца, Г. Хофстеде, Д. Дреннана, А. Уильямса, П. Добсона, М. Уолтерса, А. Фурнхама, Б. Гунтера, А. Мак-Лин, Ж. Маршалла, Э. Брауна, Б. Карлоффа, М.Армстронга, Д. Ньюстрома, К. Дэвиса, Д. Мацумото, Б. Фегана, П. Вейла,

М. Мескона, М. Альберт, Ф. Хедоури, Д. Олдхэма, Д. Мартина, М. Коула, которые внесли видимый вклад в исследование вопросов формирования корпоративной культуры.

В изданиях российских авторов данный вопрос раскрыт, как правило, в общих чертах. Наиболее интересными представляются работы Р.Л. Кричевского, Б.Ф. Усманова, З.П. Румянцевой, В.А. Гневко, И.П. Яковлева, С.В. Шекшня, Ю.Г. Одегова, П.В. Журавлева, Э.А. Смирнова, В.В. Томилова, В.В. Козлова, А.О. Блинова, О.В. Василевскаяой, В.А. Спивака, О.С. Виханского, А.И. Наумова, А.В. Карпова, Т.О. Соломанидина, А.А. Максименко, В.А. Погребняка, Т.Ю. Базарова, И.Г. Самойловой, Е.Н. Хандуровой.

Научная новизна исследования заключается в том, что в результате анализа подходов к определению корпоративной культуры было сформировано интегрированное определение корпоративной культуры.

Теоретическая значимость исследования: расширена теория и практика управленческого консультирования в сфере торговой организации и теоретического обоснования комплекса задач, связанных с разработкой проекта по совершенствованию корпоративной культуры консультантом.

Практическая значимость исследования: в результате работы разработан проект деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в торговой организации.

На защиту выносятся следующие положения:

1) Корпоративная культура – это уникальная совокупность ценностей, норм, точек зрения или идей, убеждений, образцов поведения, стиля руководства, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти, согласующиеся со стратегией организации.

2) Процесс совершенствования корпоративной культуры в организации состоит из нескольких этапов:

1. Предпроектная. Знакомство с организацией и её руководством, с ее традициями ценностями, правилами. Заключение договора с клиентом.

2. Проектная. На данном этапе происходят все основные мероприятия по модернизации.

2.1. Анализ имеющейся корпоративной культуры организации. Проведение диагностики ценностей организации, традиций, мероприятий, символики.

2.2. Создание желаемой модели корпоративной культуры. На данном этапе консультант проводит сессии с руководителями организации, на которых происходит обсуждение того, что должно получиться и какие ресурсы для этого потребуются.

2.3. Следующий этап является наиболее длительным и сложным, на нем происходит непосредственное изменение существующей культуры. На данном этапе каждому сотруднику необходимо донести те новшества, которые были приняты и подготовить сотрудников к адаптации к ним, а также показать значимость, актуальность и преимущества новой организационной культуры. Для этого организуются тренинги, мастер-классы, индивидуальное консультирование, деловые игры и поощрение инициатив. Очень важно на данном этапе поддерживать вовлеченность сотрудников в данные изменения.

3. Послепроектная. На данном этапе осуществляется оценка эффективности изменений, производится мониторинг проделанной работы, строится конечный отчет.

3) Алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры (для руководителей) включает в себя 3 этапа:

1 - ый этап: Знакомство с клиентом и с организацией;

2 - ой этап: проведение исследования в организации (изучение нормативно – правовых документов) и формальное выделение проблем в организации;

3 - ий этап: создание проекта по совершенствованию корпоративной культуры в организации, на основе специфике организации.

Апробация результатов исследования.

Первая статья по теме диссертации была представлена в 2017 году на V Международной научно – практической конференции «Образования взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы», проводимой на базе Уральского Педагогического университета, и опубликована в сборнике научных статей в разделе «Философские и культурно – антропологические проблемы образования взрослых».

Вторая статья по теме диссертации находится на этапе публикации в сборнике, посвященной к XVII Всероссийской научно-практической конференции «Философия и наука» Уральского Педагогического университета.

Структура работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из 2 глав, заключение, список использованных источников, состоящий из 58 источников, и приложения, состоящий из 8.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты изучения корпоративной культуры в организации» рассмотрены понятие, подходы к изучению корпоративной культуры, уровни, виды, элементы, функции и принципы корпоративной культуры, а также были рассмотрены этапы формирования корпоративной культуры. Кроме этого в первой главе представлен анализ консультационных услуг по совершенствованию корпоративной культуры.

Вторая глава данного исследования посвящена разработке проекта по совершенствованию корпоративной культуры в торговой организации. В данной главе представлен анализ состояния корпоративной культуры в организации на примере Акционерного Общества «ДИКСИ ЮГ» Филиала «МЕГАМАРТ». Также в данной главе разработан проект деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в организации.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и подходы к пониманию корпоративной культуры и ее виды

Исследование корпоративной культуры вызвано тем, что в наше время данное понятие имеет высокую практическую и экономическую значимость в формировании имиджа компаний, фирм, организаций. Конкурентная организация должна иметь конкурентоспособную корпоративную культуру, которая является основой социально – экономического единства. Исследование и решение проблем направленных на формирование конкурентоспособной корпоративной культуры на сегодняшний день актуальна.

Проблемам формирования корпоративной культуры в организации посвящено большое количество теоретических публикаций зарубежных и отечественных ученых и специалистов, но, несмотря на это не выработано единого подхода к понятийному аппарату, отсутствуют подходы к формированию корпоративной культуры и оценки ее эффективности.

Многие зарубежные и отечественные авторы, представленные в ПРИЛОЖЕНИИ 1 и 2, характеризующие культуру компании, манипулируют двумя понятиями «корпоративная культура», и «организационная культура», практически используя их как синонимы. Впервые данные определения ввели зарубежные ученые в середине XX века, поэтому целесообразнее будет сначала рассмотреть мнение зарубежных ученых, которые дают свою интерпретацию и видение понятия корпоративной и организационной культуры. Данные определения представлены в ПРИЛОЖЕНИИ 1.

Рассмотрев определения корпоративной (организационной) культуры зарубежными учеными можно сделать вывод о том, что понятие

организационной культуры выступает как более широкое, призванное отражать деятельность коллектива организации, формирование «команды», выработку единого стиля работы всех сотрудников. Корпоративная культура более подробно охватывает деятельность коллектива, и состоит из философии, системы ценностей, норм поведения, поведенческих ритуалов, которые складываются в организации.

Далее рассмотрим интерпретации понятия корпоративной (организационной) культуры отечественными учеными, представленные в ПРИЛОЖЕНИИ 2.

Проанализировав определения зарубежных и отечественных ученых, можно прийти к выводу, что нет однозначного толкования данного определения. Так как ученые, рассуждая о корпоративной культуре, имеют в виду разные ее спектры в зависимости от того, на что сориентированы их интересы исследования.

Для того, чтобы понимать, что такое корпоративная культура, предлагаем выделить одно определение, которое наиболее полно раскрывает понятие корпоративной культуры. При формировании определения были использованы интерпретация понятий зарубежных и отечественных ученых, таких как Л. Элдридж, А. Кромби, В.В.Козлова, Ю.Г. Одегова, П.В.Журавлева, А.В. Карпова.

Корпоративная культура – это уникальная совокупность ценностей, норм, точек зрения или идей, убеждений, образцов поведения, стиля руководства, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти, согласующиеся со стратегий организации.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и

для стимулирования определенных типов поведения. Культура, образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании.

Далее рассмотрим подходы к пониманию корпоративной культуры, которые в своей работе выделяет С.В. Щербина [34].

1. Согласно специфике влияния корпоративной культуры на организационную эффективность существующие подходы могут быть определены как «прагматические» (культура рассматривается как инструмент повышения эффективности деятельности организации и проводник организационных изменений) или как «феноменологические» (корпоративная культура не может быть источником повышения эффективности и тормозит попытки нововведений).

2. Опираясь на понимание механизмов возникновения и формирования корпоративной культуры, подходы могут быть разделены на «рациональный» (культура привносится в организацию ее руководством или основателями) и «генетический» (культура представляет собой результат исторического развития организации).

3. В соответствии с взглядом на факторы, влияющие на образование и формирование культуры, можно выделить «экстерналистский» (корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и следует требованиям окружающей среды) и «интерналистский» (культура формируется в соответствии с организационной структурой, традициями и т.п.).

4. Исходя из представлений о влиянии корпоративной культуры на поведение членов организации, теоретические подходы могут рассматриваться как «направляющие» (культура – непосредственно определяющая индивидуальное поведение с помощью совокупности усвоенных ценностей и норм) и «ограничивающие» (культура – репертуар способов восприятия и интерпретации ситуации, который оставляет индивиду некоторую свободу в этих рамках).

5. В соответствии с пониманием влияния корпоративной культуры на организационные изменения и способность организации к адаптации можно выделить «кондуктивный» подход (рассматривающий культуру как препятствие для изменений) и «резистивный» (рассматривающий ее как проводник изменений).

С.В. Щербина считает, что все эти подходы могут быть разделены на две большие группы: прагматический и феноменологический, в соответствии с их общим отношением к роли культуры в изменении и развитии организации и повышения эффективности ее деятельности. Прагматический подход может быть охарактеризован как рациональный, интерналистский, направляющий и кондуктивный. Напротив, феноменологический подход рассматривает корпоративную культуру как надрациональный феномен, сопротивляющийся изменениям, и оказывающий влияние на эффективность организационной деятельности только опосредованно, через влияние на процесс восприятия и интерпретации ситуации.

Прагматический подход позволяет описывать корпоративную культуру в следующих терминах (оппозициях):

- стабильная / нестабильная;
- интегративная / дезинтегративная;
- позитивная / негативная;
- явная / латентная;
- культура «верхов» / культура «низов»;
- единая / состоящая из множества субкультур;
- лично-ориентированная / функционально-ориентированная.

Согласно феноменологическому подходу корпоративная культура понимается и анализируется посредством интерпретации ее проявлений. Это подход, имеющий, несомненно, истоки в феноменологической социологии, но применяемый именно к изучению корпоративной культуры. Данная концепция трактует корпоративную культуру как обозначение сути организации. Исходя из этого, корпоративная культура не свойство, которым

обладает организация, а то, чем она по существу является. Этот подход чаще всего ассоциируется с феноменологической моделью организации, когда организации понимаются и анализируются главным образом не в экономических или материальных терминах, а в терминах экспрессивных, мыслительных или символических. М. Луи, Дж. Мерсье, А. Петтигрю, С. Роббинса, Д. Сильвермана, И. В. Катерного, С.В. Щербины, придерживающиеся этого подхода, как правило, отрицают возможность целенаправленного прямого воздействия на формирование корпоративной культуры.

В зависимости от того, какие виды и типы корпоративной культуры формируются на этапе становления, развития и функционирования компании, можно говорить о том, какова ценность организации для каждого сотрудника. Далее рассмотрим различные интерпретации видов и типологий корпоративной культуры в организации.

Согласно теории Д.Бека и К.Кована существуют следующие виды организационной культуры [3]:

1. Культура принадлежности. Коллектив – единая семья, где на первое место ставят комфорт психологического климата.
2. Культура доминирования. В приоритете сила и власть, данная лидерам.
3. Культура регламента. Базисы – нормы и правила. Для принятия решения требуется целая цепочка согласований, что создает бюрократические проблемы.
4. Культура успеха. Неважно кто ты и откуда пришел. Основная ценность – результат! В почете те, кому удастся добиться успеха, демонстрируя высокие показатели и эффективную работу.
5. Культура согласия. Основа – идея синергии, а главная ценность – способность сотрудников достигать консенсус при решении важных вопросов.

6. Культура синтеза. Сотрудника оценивают с позиции профессионализма и креативности подхода к решению поставленной задачи. Командный дух поддерживается на высоком уровне.

Данная сформированная корпоративная этика и корпоративная культура являются ярким отображением процессов, протекающих внутри коллектива, и стратегий развития, утвержденных руководством. Поэтому можно спрогнозировать успешность компании или возможные трудности.

Далее рассмотрим типологию корпоративной культуры Г. Хофстеда [31]. Г. Хофстед. провел исследование в подразделениях одной из крупнейших межнациональных корпораций – IBM. Офисы компании располагаются в разных странах, что позволило выделить универсальные параметры, по которым можно осуществлять анализ типа корпоративной культуры организаций. Согласно разработанной типологии Хофстед выделяет 5 параметров, путем оценки которых происходит определение типов корпоративных культур с учетом национальных особенностей ведения бизнеса:

1. Индивидуализм – Коллективизм. На шкале индивидуализации и коллективизма крайние значения – «абсолютное подчинение существующим интересам коллектива» и «превосходство личных интересов над коллективными». Параметр указывает на тесноту связей между сотрудниками, их готовность к совместной работе для достижения единой цели.

2. Дистанция власти. Указывает на степень неравенства и влияния при принятии важных решений.

3. Отношение к неопределенности будущего. Чем нейтральнее отношение к неопределенности будущего в социуме, тем проще сотрудники компании переносят ситуации, связанные с определенными рисками.

4. Мужественность – Женственность. Демонстрирует устоявшиеся в определенной культуре социальные роли для представителей разных полов.

Это оказывает существенное влияние на восприятие сотрудника как представителя определенной профессии и эффективность его работы.

5. Временной горизонт ориентации на будущее. Для стабильных и перспективных проектов характерны далеко идущие планы с четким расчетом рисков и возможных успехов. Тогда как нестабильные компании больше ориентированы на сиюминутную прибыль.

В свете проблем, существующих на российском рынке труда, типология Г. Хофстеде актуальна для руководителей компаний разных масштабов. Благодаря собранной аналитике руководитель получает возможность оценить разновидность сформированных в коллективе отношений, перспективы международного сотрудничества с партнерами из разных стран и грамотно спланировать стратегию развития.

Далее рассмотрим теорию Т. Дила и А. Кеннеди [36]. Они выделили 4 основные типы корпоративной культуры в организации:

1. Культура жестких парней. Чаще всего таким типом обладают фирмы, работающие на стремительно меняющихся рынках, что связано с высокими рисками и необходимостью быстрого принятия решений.

2. Ставь на свою компанию. Тип культуры формируется под воздействием наличия рисков и условий, при которых деятельность организации дает ощутимые результаты через длительный период времени.

3. Работа в удовольствие. Развитие компании основывается на личной заинтересованности каждого сотрудника. Чаще всего такая разновидность культуры формируется в крупных торговых компаниях, где работа сотрудников не связана с какими-либо рисками.

4. Процессная культура. Больше тяготеют к данному типу корпоративной культуры крупные государственные организации. Такая классификация типов корпоративных культур не применяется для исследования общественных организаций.

Данная классификация типов корпоративных культур не применяется для исследования общественных организаций.

Еще одну из типологий корпоративной культуры разработал Дж. Зонненфельд в 1980-х годах с целью повышения эффективности труда работников [9]. Дж. Зонненфельд предложил классифицировать возникающие в больших компаниях процессы, разделив их на 4 типа корпоративных культур:

1. Бейсбольная команда. Данный тип возникает тогда, когда в организации возникает необходимость в принятии рискованных решений, а также реализуется немедленная и непосредственная связь с внешней средой. Решения принимаются быстро, поощряется талант, новаторство и инициатива. Успешные работники считаются «свободными игроками», а сотрудники с невысокими показателями попадают «на скамейку запасных». Как правило, компании, в которых существует такой тип корпоративной культуры, не превышают численностью десяти человек, также в них принимаются быстрые и рискованные решения.

2. Клуб. Данный тип характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью членов коллектива, командной работой, поощрением сотрудников за их возраст, опыт, должностные преимущества. Повышение получают только работники данной компании, карьерный рост происходит медленно и постепенно. Такие компании изнутри представляют гибкие структуры, но со стороны выглядят как закрытые общества, в которых перемены происходят медленно и постепенно.

3. Академия. Данный тип характеризуется ориентированностью на постепенный рост сотрудников, готовых к долговременному сотрудничеству с компанией. Академия приветствует работу узких специалистов, что представляет собой возможность продвижения по карьерной лестнице для такого сотрудника, как правило, на работу принимают выпускников определенных вузов. В таких компаниях высоко чтятся традиции и обычаи компании.

4. Крепость. Данный тип характерен для компаний, потерявших свои былые позиции на рынке в результате неудачно принятых решений или

низкой адаптации к изменениям внешней среды. Частая реструктуризация производственных отношений, непродуктивная атмосфера отношений, традиции перекладывания вины на внешние факторы, ограниченные возможности карьерного роста, часто нанимаются антикризисные менеджеры.

Еще одной известной типологией корпоративных культур является типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна [10].



Рис. 1. – Типология корпоративных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Рассмотрев ряд типологий можно прийти к выводу, что многие авторы делают акцент на такие компоненты как сплоченность коллектива, лояльность коллектива к организации, а также рассматривают в своих типологиях про дистанцию власти. Также нужно подметить, что приведенные типологии не являются каноничными для каждой организации, но чаще всего в каждой прослеживается влияние одной или нескольких корпоративных культур.

1.1. Элементы корпоративной культуры и ее функции

Анализируя структуру корпоративной культуры Э. Шейн [32] предложил выделить три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Данная модель была усовершенствована им в 1983 году и до сих пор является весьма популярной и широко цитируемой.



Рис. 2. Уровни корпоративной культуры организации

Познание организационной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с «поверхностного» или «символического» уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах корпоративной культуры без знания других ее уровней. Те, кто

пытаются познать корпоративную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный», уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий «глубинный» уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам корпорации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих скрытых и принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации и помогающих им воспринимать атрибуты организационной культуры, Э. Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Преимущество данной модели состоит в том, что Э. Шейну удалось не только разделить по группам качественно разные проявления корпоративной культуры, но и установить существующие между выделенными группами отношения, определив их как иерархическое.

Далее рассмотрим элементы корпоративной культуры, которые в своей работе представил Пеннингтон Р.Дж. [20]. Он считает, что для каждой компании набор элементов корпоративной культуры должен быть индивидуален, так как необходимо учитывать специфику организации. Несмотря на необходимость индивидуального подбора элементов корпоративной культуры для каждой компании, Пеннингтон Р.Дж. в своей работе выделяет стандартный набор, который в одинаковой мере подходит ко всем организациям. К таковым элементам можно отнести:

- корпоративные издания (журнал, газета, бюллетень);
- внутрифирменное обучение;
- наставничество;
- корпоративный музей;

- наличие праздничных и знаменательных дат компании;
- корпоративные праздники и вечеринки;
- встречи руководства с коллективом, в том числе с рядовыми сотрудниками.

Рассмотрев элементы корпоративной культуры можно прийти к выводу, что в своей работе Э.Шейн более подробно описал уровни корпоративной культуры и какие элементы входят в них, создал образ организации в целом. Пеннингтон Р.Дж. больше выделил такие элементы корпоративной культуры, которые больше всего ориентируются на коллектив и его сплочение.

Существование любой системы анализируется и оценивается по совокупности функций, которые она способна выполнить. Безусловно, корпоративная культура является весьма сложной и многофункциональной системой. Приоритетность и значимость отдельных функций может меняться исходя из особенностей корпоративной культуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и т.п. Вместе с тем, общая совокупность функций корпоративной культуры остается неизменной и включает в себя устойчивый комплекс функций. Рассмотрим основные функции корпоративной культуры, которые выделяет В.А. Спивак в своей работе [27]:

1. воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
2. оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нормами поведения);
3. регламентирующая и регулирующая функция культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
4. познавательная функция (познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника);
5. смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

6. коммуникационная функция – через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;

7. функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;

8. рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и деления ее ценностей.

Проанализировав функции корпоративной культуры можно сделать вывод о том, что в каждой функции основным элементом выделяются ценности организации.

1.2. Принципы и этапы формирования корпоративной культуры

При формировании корпоративной культуры необходимо руководствоваться принципами, которые помогают систематизировать управление, не терять приоритетов, учитывать особенности организации и реальности ее функционирования. В своем исследовании В.В. Томилов описал восемь принципов, которые лежат в основе формирования ценностей и культуры организации [28].

1. Принцип системности подразумевает, что корпоративная культура, прежде всего, является системой, состоящей из различных элементов, изменение которых привлекает к изменению самой системы. При этом изменение системы может быть проведено только путем изменения ее элемента или элементов.

2. Принцип комплексности указывает на то, что система корпоративной культуры находится под влиянием нескольких факторов, таких, как например, психологические, социальные, экономические, правовые и другие.

3. Принцип националистичности предполагает, что при формировании корпоративной культуры в организации учитывается специфика культуры той страны, в которой организация существует. То есть в культуре учитываются национальные особенности, менталитет, обычаи, а также ценности и нормы культуры этой страны.

4. Принцип историчности обуславливает необходимость существования системы корпоративной культуры в соответствии с ценностями и системой межличностных отношений, которые являются основополагающими. При этом данное соответствие осуществляется синхронно, то есть в организации учитываются динамика и изменение данных факторов во времени.

5. Принцип научности предусматривает использование научно обоснованных методов, при формировании и изменении корпоративной культуры. Измерение уровня корпоративной культуры в организации также должно проводиться научно обоснованно.

6. Принцип ценностной ориентации подразумевает, что система основополагающих ценностей является определяющим фактором в организации.

7. Принцип сценарности предопределяет наличие в организации различных инструкций и различных документов, которые описывают стили и характер поведения сотрудников организации.

8. Принцип эффективности указывает на необходимость целенаправленного воздействия, на культуру организации, а в частности, ее элементы и атрибуты, для того, чтобы достичь наилучшего уровня социально-психологических условий деятельности сотрудников организации и повышения эффективности ее деятельности.

Согласно данным принципам, В.В. Томилов определяет этапы формирования корпоративной культуры:

а) сбор данных, которые описывают состояние ключевых элементов определенной организации;

б) качественный анализ уровня прогрессивности основных элементов корпоративной культуры, установление их соответствия критерию прогрессивности;

в) определение круга мероприятий, которые способствуют установлению прогрессивной корпоративной культуры;

г) обоснование и анализ элементов конкретных мероприятий;

д) обоснование определенных параметров конкретных мероприятий, для изменения элементов уже существующей культуры организации;

ж) реализация формирования прогрессивной корпоративной культуры;

и) анализ эффективности проведенных мероприятий и принятых мер.

Рассмотрев этапы формирования корпоративной культуры В.В.Томилова, можно сделать вывод о том, что он выделяет стандартные шаги для формирования корпоративной культуры, поэтому данные этапы можно применять в практической деятельности, а также при создании или формировании корпоративной культуры в организациях.

1.3. Анализ консультационных услуг по корпоративной культуре

В настоящее время многие руководители считают, что внешний консультант будет более эффективен, так как он сможет взглянуть на ситуацию объективно и под другим углом зрения. Также основным

преимуществом внешних консультантов является то, что они не только проводят маркетинговое исследование, но еще и могут подсказать наиболее оптимальные способы достижения цели, и разрабатывают ряд мероприятий для организаций.

Для проведения анализа консультационных услуг по корпоративной культуре мы выделили ряд организаций, которые предоставляют услуги в данной сфере. Одной из таких организаций является Интерком Аудит Екатеринбург [55]. Данная организация находится в городе Екатеринбург, ул. Луначарского, 80, офис 420.

Они предоставляют ряд услуг:

- Аудиторские услуги;
- Налоговый и бухгалтерский консалтинг;
- Юридический консалтинг;
- Кадровый консалтинг;
- Финансовый консалтинг;
- Бухгалтерские услуги и обслуживание.

Проанализировав на сайте услуги, можно прийти к выводу, что в основном они предлагают услугу в сфере делопроизводства, а также предлагают готовые пакеты кадровых ситуаций с примерами первичных документов.

Стоимость услуг можно посмотреть на официальном сайте Интерком Аудит Екатеринбург.

Далее рассмотрим Независимую регистраторскую компанию (НРК) – группа компаний НРК – Р.О.С.Т [56]. Данная организация находится по адресу г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 5Б.

Рассмотрим на сайте данной организации услуги, касающиеся корпоративной культуры:

- Разработка и внедрение эффективных стандартов и моделей корпоративного управления;

- Приведение Устава и внутренних документов общества, регулирующих деятельность органов общества в соответствие с законодательством;

- Анализ документов акционерного общества на предмет соответствия статусу «публичного акционерного общества», обеспечение приобретения непубличным обществом публичного статуса, а также прекращение публичного статуса.

Стоимость консультационных услуг можно рассчитать у них на официальном сайте.

Консультационные услуги по корпоративной культуре так же представлены на официальном сайте HR ПРАКТИКА [57]. Данная организация находится в Санкт-Петербурге, но они предоставляют онлайн тренинги, семинары и других работ. При необходимости очного присутствия они выезжают к заказчику. На официальном сайте говорится о том, что «Электронные средства коммуникации позволяют нам проводить обучение и выполнять многие работы удаленно – это экономит время и позволяет снизить стоимость наших услуг».

Они предоставляют услуги в сфере корпоративной культуры, такие как:

- организация корпоративных мероприятий;
- корпоративные стандарты – разработка и внедрение;
- консультация по корпоративной культуре.

Стоимость консультации рассчитывается из расчета 1500 рублей за час работы консультанта.

Проанализировав несколько статей можно прийти к выводу о том, что консультационные услуги в сфере корпоративной культуры актуальны. Данные организации предлагают организацию корпоративных мероприятий, разработку и внедрение корпоративных стандартов, но нет полноценных проектов по совершенствованию корпоративной культуры.

Вывод по первой главе

В первой главе были рассмотрены различные интерпретации понятия корпоративная культура, а также было выделено одно основное, которое более полно раскрывает понятие корпоративной культуры: корпоративная культура – это уникальная совокупность ценностей, норм, точек зрения или идей, убеждений, образцов поведения, стиля руководства, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти, согласующиеся со стратегией организации. При формировании определения были использованы интерпретация понятий зарубежных и отечественных ученых, таких как Л. Элдридж, А. Кромби, В.В.Козлова, Ю.Г. Одегова, П.В.Журавлева, А.В. Карпова. Также были рассмотрены подходы к пониманию корпоративной культуры, которые выделила в своей работе С.В. Щербина.

Рассмотрели типологию корпоративной культуры данных ученых: Д.Бека и К.Кована, Г. Хофштеда, Т.Дила и А.Кеннеди, Дж. Зонненфельд, К. Камерона и Р. Куинна, а также были рассмотрены элементы корпоративной культуры, которые выделил Э.Шейн и Пеннингтон Р.Дж. Функции, которые в своей работе рассматривал В.А. Спивак.

Также были рассмотрены принципы и этапы формирования корпоративной культуры, которые в своей работе выделяет В.В.Томилов.

Был произведен анализ консультационных услуг по корпоративной культуре. И сделан вывод о том, что консультационные услуги в сфере корпоративной культура актуальны, но нет разработанных полных проектов, по совершенствованию корпоративной культуры.

В заключении можно сказать, что благоприятная корпоративная культура в организации:

- оказывает значительное влияние на успешность реализации стратегии организации;
- позволяет организации быстро изменяться и реагировать на изменения внешней и внутренней среды;
- способствует созданию корпоративного духа;
- оказывает влияние на все производственные показатели компании;
- повышает успешность сотрудника.

ГЛАВА 2. Деятельность консультанта по разработке проекта корпоративной культуры в организации

2.1. Анализ корпоративной культуры в организации на примере Акционерного общества «ДИКСИ ЮГ» Филиал «МЕГАМАРТ»

Для исследования и анализа корпоративной культуры организации необходимо дать ее характеристику, провести анализ организационной системы управления и анализ нормативно - правовых документов организации.

Торговая сеть «МЕГАМАРТ» входит в состав федеральной компании «ДИКСИ» – одной из крупнейших розничных продуктовых сетей. Торговая сеть «МЕГАМАРТ» начала свою деятельность в 1996 году [58].

Сейчас в торговой сети «МЕГАМАРТ» работает более 3000 человек.

Миссией компании является удовлетворение запросов потребителей на высоком уровне, предложение качественных товаров и услуг по выгодной цене, удобное расположение торговых центров, создание лучшей розничной сети и выхода на лидирующую позицию на массовом рынке.

Цели компании:

1. Предложение товаров наилучшего качества;
2. Поддержание справедливых цен;
3. Поддержка высокого уровня обслуживания.

Фактический адрес филиала: 620039, г. Екатеринбург, ул. Бульвар Культуры, 44.

Дата создания: 30 сентября 2015 года.

Численность персонала в организации на май 2018 году составила 143 человека.

Организационная структура управления МЕГАМАРТА представлена в ПРИЛОЖЕНИИ 3.

Рассмотрев организационную структуру «МЕГАМАРТ», можно сделать вывод о том, что данная структура управления относится к линейно – функциональной. Руководитель высшего звена дает поручение линейному руководителю какой – либо службы, отдела и далее он передает поручение своим подчиненным.

Для общего понимания, какие категории сотрудников преобладают в данной организации, рассмотрим состав персонала в организации по категориям, представленный в таблице 1.

Таблица 1. Состав персонала организации на май 2018 год

Категория персонала	Количество человек на май 2018 год
Руководители	12
Специалисты	20
Рабочие	111
Итого	143

Из таблицы 1 можно увидеть, что большая часть сотрудников это рабочие. В число рабочих входят сотрудники торгового зала, продавцы - консультанты, фасовщики, грузчики. Численность рабочих на май 2018 год составила 77,6 %.

Для раскрытия состава персонала был рассмотрен гендерный состав сотрудников в таблице 2.

Таблица 2. Гендерный состав персонала на май 2018 года

Пол	Численность сотрудников
Мужской	52
Женский	91
Итого	143

Из таблицы 2 можно сделать вывод, что в данной организации преобладает количество женщин. Их численность на май 2018 год составила

63,6 %. В основном мужчины занимают такие должности как продавец – консультант, рубщики, фасовщики и грузчики.

Возрастной состав персонала представлен в таблице 3.

Таблица 3. Возрастной состав персонала на мая 2018 год

Возраст	Численность
21-30 лет	42
31-40 лет	70
41-50 лет	19
более 50 лет	12
Итого	143

Рассмотрев возрастной состав персонала, было выявлено, что в данной организации преобладает количество сотрудников в возрасте от 31-40 лет.

Состав персонала предприятия по стажу представлен в таблице 4.

Таблица 4. Состав персонала предприятия по стажу работы на мая 2018 год

Стаж	Численность
До 1 года	45
2-3 года	62
Более 4 лет	36
Итого	143

Из таблицы 4 можно сделать вывод, что сотрудники достаточно долго работают в данной организации, что дает возможность говорить о том, что они удовлетворены условиями труда, персонал лоялен к руководству и к организации.

Для изучения внутренних нормативных документов был проанализирован сайт, на котором представлен компенсационный пакет (ПРИЛОЖЕНИИ 4), история успеха сотрудников, начиная с продавцов – консультантов и заканчивая руководителями высшего звена.

Изучив сайт компании можно сделать вывод, что в данной организации представлены все системы управления, такие как: рост по карьерной лестнице, мотивационный (ежемесячное и ежегодное награждение лучших сотрудников, награждение сотрудников за выслугу лет), единый стиль одежды с логотипом организации.

Рассмотрев положение о наставничестве, представленное в ПОЛОЖЕНИИ 5 можно выделить пункт 1.3, в данном пункте говорится о задачах наставничества, одним из подпунктов задачи является: адаптировать к корпоративной культуре, традициям и правилам поведения в компании в целом и данном подразделении в частности.

Проанализировав документы организации, было выявлено то, что в данной организации есть положение о корпоративной культуре, но существует формально.

Для исследования состояния корпоративной культуры в организации было проведено анкетирование, представленное в ПРИЛОЖЕНИИ 6. В исследовании участвовали 50 человек (руководители, специалисты, рабочие). В анкете было представлено 10 вопросов. При формировании выборки респондентов нами учитывались следующие критерии: должность, возраст, стаж работы в компании.

По результатам анкеты были получены следующие показатели, представленные на рисунке 3. Вопросы 1,2,3 открытые (формальный показатель испытуемых). На данном рисунке представлены вопросы с 4 по 7, на которые респондент должен был дать ответ «Да» или «Нет».

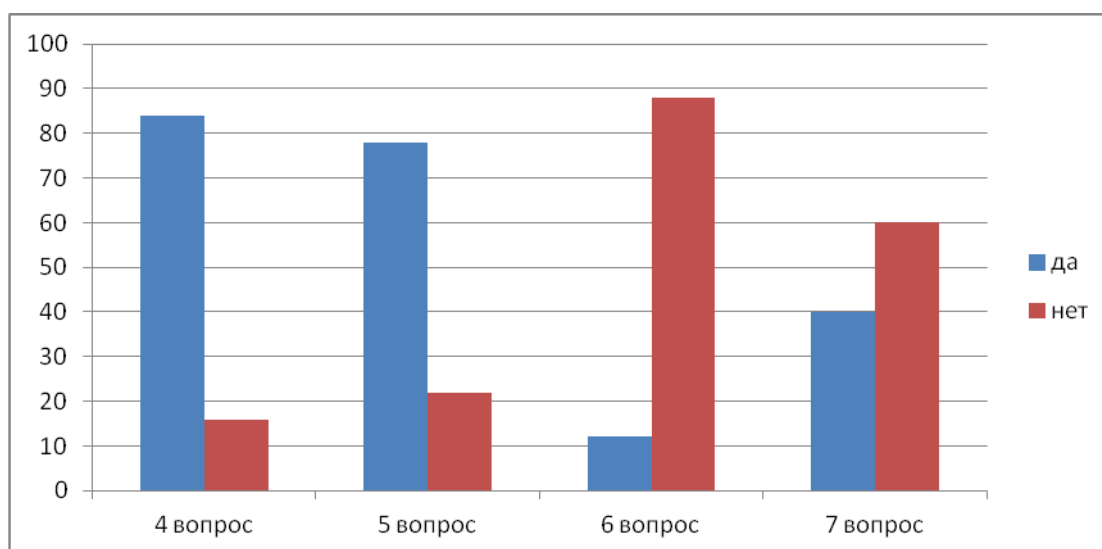


Рис. 3. диаграмма результатов анкеты (с 4 по 7 вопрос)

По рисунку видно, что на четвертый вопрос «По вашему мнению, нужна ли корпоративная культура в организации?» 82% сотрудников ответила «Да». На пятый вопрос «Необходимо ли в организации развитие или совершенствование корпоративной культуры?» 78% опрошенных дали ответ «Да». На шестой вопрос «Знакомы ли Вы с содержанием корпоративной культуры в организации?» 89% сотрудников ответили, что нет не знакомы. На седьмой вопрос « Знакомы ли вы с нормативными документами, связанные с корпоративной культурой?» также 60% сотрудников ответили «Нет».

Вопросы с 8 по 10 являются открытыми.

В восьмом вопросе «По вашему мнению, что такое корпоративная культура?» 65 % сотрудников понимают корпоративную культуру как мероприятия, направленные на поддержание высокого морального духа и сплоченности коллектива, 25 % понимают корпоративную культуру как ценности и миссия организации, 10% сотрудников определяют корпоративную культуру как совокупность поведений, символов, ритуалов, мифов и традиций.

В девятом вопросе «Чтобы Вы хотели видеть в содержании корпоративной культуры?» 42 % сотрудников выделяют ценности и миссию

организации, 25% ценности, нормы, традиции, 13% выделяют нормы и стиль поведения, 20% опрошенных выделяют традиции в организации.

На десятый вопрос «Что может измениться в организации с введением корпоративной культуры?» 83% сотрудников ответили, что с ведением корпоративной культуры в организации изменится имидж организации, повысится сплоченность коллектива. 17% сотрудников считают, что ничего не изменится.

Таким образом, исследование документов показало, что в данной организации есть положение о корпоративной этике, но существует формально, также проанализировав анкету можно прийти к выводу, что сотрудники в данной организации есть потребность в корпоративной культуре и есть необходимость совершенствовать положение о корпоративной культуре.

2.1. Разработка проекта деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры в организации

На основе проведенных исследований, анализа нормативных документов, сайтов, было выявлено, что в организации есть потребность в корпоративной культуре и в совершенствовании положения о корпоративной этике, в связи с этим была выявлена необходимость создания целостного проекта.

Процесс совершенствования корпоративной культуры в организации состоит из нескольких этапов:

1. Предпроектная. Знакомство с организацией и её руководством, с ее традициями ценностями, правилами. Заключение договора с клиентом.

2. Проектная. На данном этапе происходят все основные мероприятия по модернизации.

2.1. Анализ имеющейся корпоративной культуры организации. Проведение диагностики ценностей организации, традиций, мероприятий, символики.

2.2. Создание желаемой модели корпоративной культуры. На данном этапе консультант проводит сессии с руководителями организации, на которых происходит обсуждение того, что должно получиться и какие ресурсы для этого потребуются.

2.3. Следующий этап является наиболее длительным и сложным, на нем происходит непосредственное изменение существующей культуры. На данном этапе каждому сотруднику необходимо донести те новшества, которые были приняты и подготовить сотрудников к адаптации к ним, а также показать значимость, актуальность и преимущества новой организационной культуры. Для этого организуются тренинги, мастер-классы, индивидуальное консультирование, деловые игры и поощрение инициатив. Очень важно на данном этапе поддерживать вовлеченность сотрудников в данные изменения.

3. Послепроектная. На данном этапе осуществляется оценка эффективности изменений, производится мониторинг проделанной работы, строится конечный отчет.

Цель работы: разработка проекта консультирования по совершенствованию корпоративной культуры в Филиале «МЕГАМАРТ».

Гипотеза. Проект по совершенствованию корпоративной культуры будет результативен:

- если будет доказана его новизна;
- если будет разработано положение о корпоративной культуре;
- если будет разработан алгоритм консультирования для руководителей по совершенствованию корпоративной культуры в организации, и внедрен в организацию.

Краткая аннотация	<p>Совершенствование корпоративной культуры – это длительный и сложный процесс. Для совершенствования корпоративной культуры должны быть: определена миссия организации; основные базовые ценности и уже исходя из базовых ценностей, совершенствуются стандарты поведения членов предприятия, традиции. Руководителем проекта в данном случае является внешний консультант. Для создания плана модернизации корпоративной культуры, была проанализирована имеющаяся на данный момент корпоративная культура. На основе этого был разработан проект деятельности консультанта по совершенствованию корпоративной культуры. Проект включает в себя алгоритм деятельности консультанта, разработка положения о корпоративной культуры.</p> <p>После реализации происходит оценка эффективности.</p>
Основная цель	Разработать и сформировать структуру содержания проекта корпоративной культуры в организации
Задачи проекта	1. Обосновать теоретическую

	<p>значимость корпоративной культуры;</p> <p>2. Разработать положение о корпоративной культуры;</p> <p>3. Разработать алгоритм по совершенствованию корпоративной культуре, который сможет применять не только внешний консультант, но и руководитель организации;</p> <p>4. рассчитать экономическую эффективность данного проекта.</p>
Механизмы решения задач	<p>1. Обосновать теоретическую значимость корпоративной культуры</p> <p>Теоретическая значимость корпоративной культуры представлена в ПРИЛОЖЕНИИ 7.</p> <p>2. Разработать положение о корпоративной этике</p> <p>Существует разработанное Положение о корпоративной этике, представленное в ПРИЛОЖЕНИИ 8. Данное положение является универсальным и можно внедрить в любую организацию с учетом ее специфики.</p> <p>3. Разработать алгоритм по совершенствованию корпоративной культуре, который сможет применять не только внешний консультант, но и руководитель организации</p> <p>Алгоритм деятельности консультанта</p>

	<p>включает в себя 3этапа:</p> <p>1 - ый этап: Знакомство с клиентом и с организацией;</p> <p>2 - ой этап: проведение исследования в организации (изучение нормативно – правовых документов) и формальное выделение проблем в организации;</p> <p>3 - ий этап: создание проекта по совершенствованию корпоративной культуры в организации (разработка положения о корпоративной культуре) на основе специфики организации.</p> <p>4. рассчитать экономическую эффективность данного проекта.</p>
--	--

В результате введения проекта в организацию, сотрудники будут осведомлены о том, какая корпоративная культура есть в их организации.

Эффективная значимость проекта будет заключаться в его целостности содержания, которая позволит совершенствовать уже имеющую корпоративную культуру в организациях.

2.3. Экономическая эффективность проекта

В данной организации проводить консультационную услугу будет внешний консультант. Денежные средства будут взяты из прибыли организации.

Таблица 6. Стоимость консультационной услуги.

Наименование услуги	Стоимость
Знакомство с организацией и ее руководством	1500 руб./час Планируется, что на данное мероприятие будет затрачено 2 часа $1500 \text{ руб/час} * 2 \text{ часа} = 3000 \text{ руб}$
Анализ корпоративной культуры в организации	8 500 рублей (7 дней) На данном этапе для диагностики корпоративной культуры будет достаточно 7-ми дней.
Создание модели корпоративной культуры (проведение сессий с руководством)	2 000 руб/час Планируется провести три сессии, для того, чтобы разобрать какую корпоративную культуру они видят у себя в организации $2 000 \text{ руб/час} * 3 \text{ сессии} = 6000 \text{ руб.}$
Внедрение изменений в существующую корпоративную культуру (организация тренинга, для быстрой адаптации сотрудников)	20 000 руб. за 8 акад. Часов Тренинг организуется для руководителей секций, затем на оперативки свои знания они передают остальным сотрудникам своего отдела

Отчет о проделанной работе	10 000 руб (5 дней)
Итого	47 500 руб.

Данный проект может быть разработан и внедрен в организацию внешним консультантом в течение 14 дней.

Вывод по второй главе

Во второй главе был проведен анализ сайта организации. Изучив сайт был сделан вывод, что в данной организации представлены все системы управления, такие как: рост по карьерной лестнице, мотивационный (ежемесячное и ежегодное награждение лучших сотрудников, награждение сотрудников за выслугу лет), единый стиль одежды с логотипом организации.

Так же были проанализированы нормативно – правовые документы и было выявлено то, что в данной организации есть положение о корпоративной культуре, но существует формально.

Также было проведено исследование в виде анкетирования. Данное исследование показало, что в данной организации есть потребность в корпоративной культуре и есть необходимость совершенствовать положение о корпоративной культуре.

Был разработан проект деятельности консультанта и был проведен экономический расчет консультационной услуги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках первой главы были изучены теоретические аспекты корпоративной культуры. Было выделено одно основное понятие, которое более полно раскрывает сущность корпоративной культуры. Корпоративная культура – это уникальная совокупность ценностей, норм, точек зрения или идей, убеждений, образцов поведения, стиля руководства, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти, согласующиеся со стратегией организации. При формировании определения были использованы интерпретация понятий зарубежных и отечественных ученых, таких как Л. Элдридж, А. Кромби, В.В.Козлова, Ю.Г. Одегова, П.В.Журавлева, А.В. Карпова. Также было проведено исследование рынка консультационных услуг по проблеме совершенствования корпоративной культуры. Проанализировав несколько статей о консультационных услугах можно прийти к выводу о том, что консультационные услуги в сфере корпоративной культуры актуальны. Данные организации предлагают организацию корпоративных мероприятий, разработку и внедрение корпоративных стандартов, но нет полноценных проектов по совершенствованию корпоративной культуры.

В рамках второй главы была дана общая характеристика организации, был проведен анализ категории сотрудников, также был проведен анализ корпоративной культуры, который включал в себя: изучения сайта, нормативно – правовых документов, проведение исследования в организации в виде анкетирования.

Также в рамках данной главы был разработан проект по совершенствованию корпоративной культуры и рассчитана экономическая эффективность проекта.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 352 с.
2. Базаров, Т.Ю. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура – М.: Логос, 2004. – 224 с.
3. Бек, Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке» / Д.Э. Бек, К.К. Кован, BestBusinessBooks, ISBN 978-5-91171-026-2, 2010.
4. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом. / А.О. Блинов, О.В. Василевская. – М.: Гелан, 2001. – 49 с.
5. Вейл, П. Искусство менеджмента – М.: «МЕЛАП», 2005. – 226 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник – 4 - е изд. перераб. и доп. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.:Экономистъ, 2006. – 670 с.
7. Гневко, В.А. Менеджмент: социально - гуманитарное измерение / В.А. Гневко, И.П. Яковлев. – СПб : Институт управления и экономики, 1996. – 110 с.
8. Журавлев, П.В. Управление персоналом. / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов. – М.: Финстатинформ, 2013. – 877 с.
9. Зонненфельд, Дж. Возвращение в бизнес. / Пер. с англ. В.Е. Венюковой. – М.: СПб.: Вершина, 2008. – 308 с. – (Серия «Актуальность. Компетентность. Достоверность») . – ISBN 978-5-9626041-0-7.
10. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

11. Карпов, А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
12. Карлофф, Б. Деловая стратегия. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 117 с.
13. Козлов, В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография. / В.В.Козлов. – М., 2001. – 59 с.
14. Коул, М. Культура и мышление. Учебник / М. Коул, С. Скрибнер. – М.: «Прогресс», 2003. – 306 с.
15. Кричевский, Р. Л. Психология малой группы / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Издательство МГУ, 1991. – 208 с.
16. Максименко, А.А. Организационная культура: системно - психологические описания: Учеб. пособие. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – 168 с.
17. Мацумото, Д. Психология и культура. – М.: Олма - Пресс, 2002. – 128 с.
18. Мескон, М. Основы менеджмента. Учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори – М.: «Дело», 1997. – 427 с.
19. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение. / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб., 2000. – 135 с.
20. Пеннингтон, Р.Дж. Да здравствует результат! Роль корпоративной культуры в конкурентной борьбе. – М.: Омега – Л., 2008. – 76 с.
21. Погребняк, В.А. Культура организации как объект регулярного управления. // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1(13) – С. 59 - 64
22. Румянцева, З.П. Менеджмент организации. / З.П.Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 221 с.
23. Самойлова, И.Г., Хандурова, Е.Н. Психологическое сопровождение процессов модернизации образования и профессионализации

кадров: материалы международного симпозиума / Отв. ред. Н.Г. Фетискин. – М.: Кострома, 2005. – 365 с.

24. Смирнов, Э.А. Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов / Э.А.Смирнов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, – М., 1998. – 387 с.

25. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. Библиотека журнала Управление персоналом / Т.О.Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 155 с.

26. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров / В.А.Спивак. – М.: Эксмо –Москва, 2007. – 624 с.

27. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А.Спивак. – М.: Питер, 2011. – 101 с.

28. Томилов, В.В. Организационная культура и предпринимательство. / В.В.Томилов. – СПб.: Издательство СПбУЭФ, 1994. – 83 с.

29. Томилов, В.В. Культура предпринимательства: Учебник для студентов, обучающихся экономическим специальностям / В.В.Томилов. – СПб.: Издательство Питер, 2000. – 115 с.

30. Усманов, Б.Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты / Б.Ф. Усманов. – М.: ИНФРА-М, 1993. – 139 с.

31. Хофстеде, Г. Организационная культура: понятие, составляющие, характеристика / Г.Хофстеде. – М.: БЕК, 2008. – 312 с.

32. Шейн, Э.Г. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: Пер. с английского Шейн Э.Г., - СПб.: Питер, 2006. – 330 с.

33. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996. – 165 с.

34. Щербина, С. В. Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике / Дис. канд. социол. наук. – М., 1999. – 117 с.

35. Brown, A. Organizational Culture. – London: Pitman Publishing. – 1995. – 274. P. 8.
36. Deal, T. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. / T. Deal, A.A. Kennedy. Harmondsworth : Penguin Books. – 1982. P. 37 – 40.
37. Drennan, D. Transforming Company Culture. – London: McGraw-Hill. –1992. – 277. P. 5.
38. Eldridge, J. A sociology of organization. / J. Eldridge, A. Crombie. – London: Allen&Unwin. – 1974. – P. 153.
39. Furnham, A. Corporate Assesement – Routledge / A. Furnham, B. Gunter. – London, 1993. – 279. P. 23.
40. Gold, K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. – Public Administration Review. – 1982.
41. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – London: McGraw-Hill, 1991. – 282. P. 576.
42. Jaques, E. The changing culture of a factory. – New York: Dryden Press, 1952. – P. 251.
43. Kilmann, R. Issues in Understanding and Changing Culture / R. Kilmann, M. Saxton. – California Management Review, Winter, 1986. – 286. P. 89.
44. McLean, A. Intervening in cultures, working paper./ A. McLean, J. Marshall – University of Bath, 1993. – 292. P. 25.
45. Michon, C. La dynamisation sociale. / C. Michon, P. Stern. – P.:Ed. organisation, 1985.
46. Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
47. Ouchi, W. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
48. Pacanowski, M. Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. – 1982. – P.46.

49. Sathe, V. Culture and related corporate realities. – Richard D. Irvin, Inc., – 1985.
50. Scholz, C. Corporate Culture and Strategy – the Problem of Strategic Fit. Long Range Planning. – 1987. – 306. P. 80.
51. Schwartz, H. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. / H. Schwartz, S. Davis – 1981.
52. Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. – 1983. – P. 28.
53. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. – San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc. – 1985.
54. Williams, A. Changing Culture: New Organizational Approaches. / A. Williams, P. Dobson, M. Walters. – London: Institute of Personnel Management. – 1993. – 311. P. 18.
55. <http://www.audit-ekb.ru/price-list/> – Официальный сайт Интерком аудит Екатеринбург (дата обращения 28.05.2018г.)
56. <http://nrcreg.ru/consulting/default.aspx> – Официальный сайт Независимая Регистраторская Компания (дата обращения 28.05.2018г.)
57. <http://hr-praktika.ru/po-napravleniyam/korporativnaya-kultura/konsultatsiya-po-korporativnoj-kult/> – Официальный сайт HR ПРАКТИКА (дата обращения 28.05.2018г.)
58. <http://www.megamart.ru> – Официальный сайт «МЕГАМАРТ» (дата обращения 05.06.2018г.)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Определения корпоративной (организационной) культуры зарубежных ученых

№	Год	Автор(ы)	Определение
1	1952	Э. Жак [42]	Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».
2	1974	Л. Элдридж, А. Кромби [38]	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.
3	1981	Х. Шварц, С. Дэвис [51]	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
4	1981	У. Оучи [47]	Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.
5	1982	К. Голд [40]	Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.
6	1982	М. Пакановский, Н. О'Доннел-Тружилло [48]	Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является.
7	1983	Л. Смирнич [52]	Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и

			способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.
8	1985	С. Мишон, П. Штерн [45]	Организационная культура - совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
9	1985	В. Сате [49]	Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
10	1985	Э. Шейн [53]	Культура - это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем.
11	1986	Г. Морган [46]	Культура в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
12	1986	Р. Килманн, М. Сакстон [43]	Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.
13	1987	К. Шольц [50]	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
14	1991	Г. Хофстеде [41]	В широком смысле организационная культура - коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.
15	1992	Д. Дреннан [37]	Культура организации - это все то, что для последней типично: ее характерные черты, преобладающие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм

			поведения.
16	1993	А. Уильямс, П. Добсон, М. Уолтерс [54]	Культура - это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации.
17	1993	А. Фурнхам, Б. Гунтер [39]	Культура - разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура - это то, как мы здесь работаем.
18	1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл [44]	Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации.
19	1995	Э. Браун [35]	Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.
20	1997	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [45]	Организационная культура - преобладающие нравы, обычаи и ожидания организации.
21	1998	Б. Карлофф [35]	Культура корпорации - определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике.
22	1998	М. Армстронг [1]	Корпоративная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.
23	2000	Д. Ньюстром, К. Дэвис [19]	Организационная культура - набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации.
24	2002	Д. Мацумото [17]	Организационная культура - динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям,

			которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.
25	2003	М. Коул [14]	Культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность.
26	2005	П. Вейл [5]	Организационная культура - уникальная общая психология организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Определения корпоративной (организационной) культуры отечественных ученых

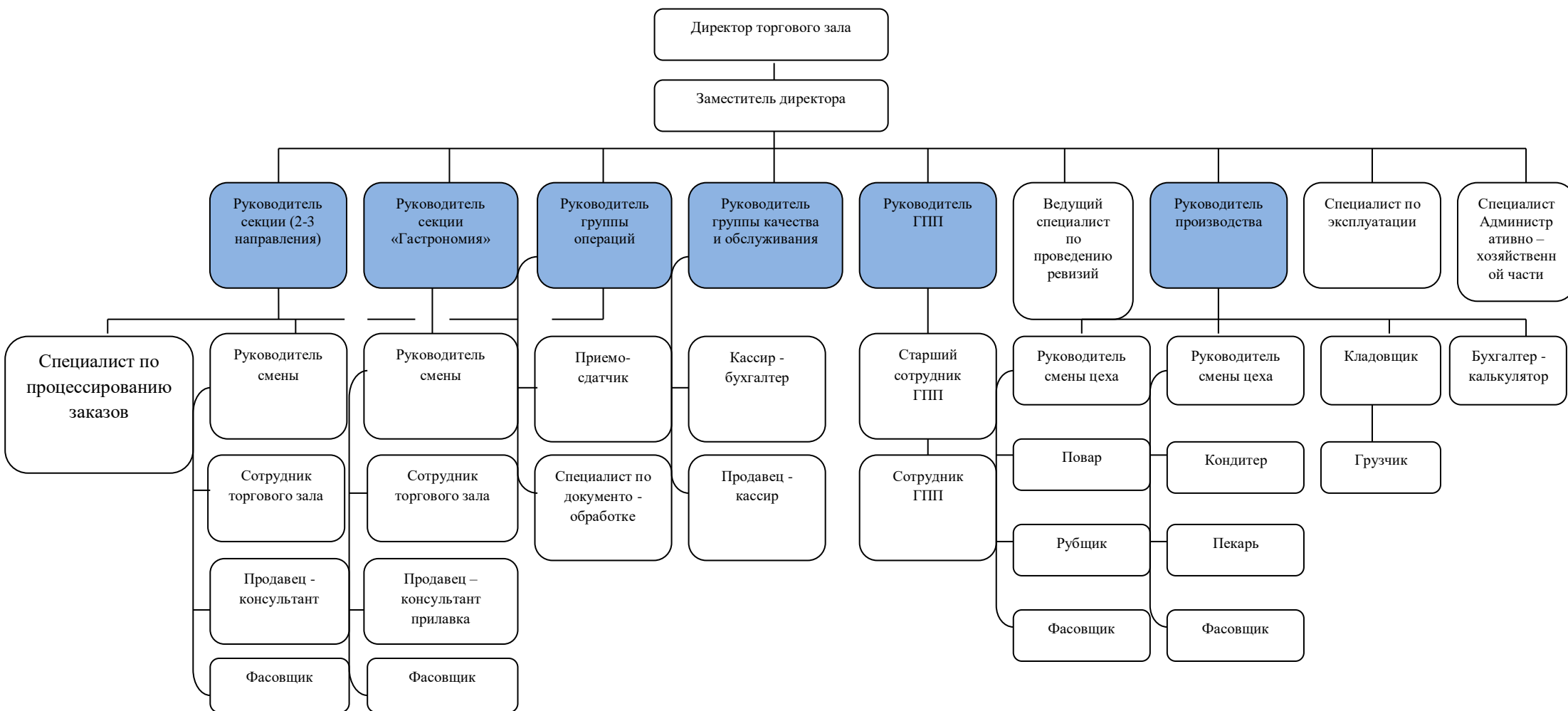
№	Год	Автор(ы)	Определения
1	1993	Р.Л. Кричевский [15]	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.
2	1993	Б.Ф. Усманов [30]	Организационная культура представляет собой традиции и манеру поведения, в которых воплощаются основными ценности организации, кадрового ее состава.
3	1995	З.П. Румянцева [22]	Организационная культура - это вырабатываемые организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности.
4	1996	В.А. Гневко, И.П. Яковлев [7]	Организационная культура - это определенная картина более или менее однородных и согласованных друг с другом представлений, значений и обобщений, которые не всегда видны, действуют в трудовом процессе и разделяются различными категориями специалистов, ориентируя их и придавая смысл их деятельности в определенной системе.
5	1996	С.В. Шекшня [33]	Организационная культура - это ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем.
6	1997	Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев [8]	Культура организации - это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в

			организационной структуре и в кадровой политике.
7	1998	Э.А. Смирнов [24]	Организационная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости организации между собой и с организацией, перспектив развития.
8	2000	В.В. Томилов [29]	Корпоративная культура - это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.
9	2000	В.В. Козлов [13]	Корпоративная культура - система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификация работников с предприятием и перспективами его развития.
10	2001	А.О. Блинов, О.В. Василевская [4]	Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.
11	2001	В.А. Спивак [27]	Культура корпорации - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.
12	2001	О.С. Виханский, А.И. Наумов [6]	Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых

			организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.
13	2002	А.В. Карпов [11]	Организационная культура - совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.
14	2003	Т.О. Соломанидина [25]	Организационная культура - социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху.
15	2003	А.А. Максименко [16]	Культура организации - отношения, нормы и ценности, стили поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании организационной культуры.
16	2004	В.А. Погребняк [21]	Организационная культура - это особая сфера организационной реальности, которая состоит из комплексов специализированных и определенным образом упорядоченных материальных и виртуальных ресурсов и результатов труда работников, включающих в себя систему сложившихся межличностных отношений, объединяет совокупности взаимосвязанных организационных явлений и процессов, в недрах которых благодаря целенаправленным действиям персонала, осуществляемым сразу в трех обособленных культурных пространствах: производственном, экономическом и социальном происходит преобразование вышеназванных ресурсов и частичных результатов в конечные продукты деятельности системы в целом.
17	2004	Т.Ю. Базаров [2]	Организационная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью

			организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях.
18	2005	И.Г. Самойлова, Е.Н. Хандурова [23]	Организационная культура является интегральной характеристикой организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации).

Организационная структура «МЕГАМАРТ»



Компенсационный пакет филиала «МЕГАМАРТ»



Компенсационный пакет

Для нас важно, чтобы каждый сотрудник компании имел возможность своим трудом обеспечить себе достойный уровень жизни.

Наш компенсационный пакет постоянно растет и обновляется

Работая у нас вы получаете:

- Работу в крупной, стабильно развивающейся компании
- Торговая сеть МЕГАМРТ продолжает стабильно расти и развиваться, радуя покупателей неизменным качеством товаров и отличным сервисом. Наши сотрудники с гордостью говорят о своей работе

Соблюдение всех норм Трудового кодекса

- Официальное трудоустройство
- Стабильная, "белая" зарплата
- Оплачиваемые отпуска и больничные листы
- Стабильно растущий доход
- Система внутренних категорий, обучения и развития позволяют сотрудникам постоянно повышать свое материальное благосостояние

Возможность карьерного роста

- Большинство руководителей среднего и высшего звена «выросли» из рядовых менеджеров и сотрудников Компании. Для подготовки управленцев нами организована Школа управленческого резерва.

Возможность профессионального роста

- Благодаря отлаженной системе обучения мы имеем возможность принимать на работу выпускников учебных заведений, не имеющих опыта работы
- Все сотрудники Компании имеют возможность повышать свою квалификацию в собственном Корпоративном университете.

Льготы для сотрудников

- Скидка 10% при покупке в магазинах сети
- Бесплатная фирменная спецодежда
- Подарки детям на новый год и 1-е сентября
- Надбавки за наставничество и инновации.

Дружный коллектив

- Мы - сплоченная команда профессионалов, стремящаяся к постоянному улучшению работы наших торговых центров
- Мы умеем не только хорошо работать, но и отдыхать. У нас регулярно проходят конкурсы профмастерства, спортивные состязания, корпоративные праздники.

торговые центры МЕГАМАРТ

ЗАО "МЕГАМАРТ"
Россия, 620149, г. Екатеринбург, ул. Серафимы Дерябиной, 24
Почтовый адрес: 620142, г. Екатеринбург, ул. Цвиллинга, 4-306/2
тел. (343) 260-40-22, факс (343) 210-47-86

ИНН/КПП 6658075091 / 665801001
Р/с 407 028 103 002 610 00 448, К/с 301 018 108 000 000 00 945
БИК 046568945, Ф-л ГПБ (ОАО) в г. Екатеринбург, ул. Радищева, 55, лит. А
ОГРН – 1026602311450, ОКПО – 45595338, ОКАТО – 65401364000
ОКОГУ – 49014, ОКФС – 16, ОКОПФ – 67
ОКВЭД – 52.11 15.13.9 15.20 15.31 15.33.1 15.81 51.39 51.70 52.12 52.25.1

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор
А.Е.Комиссаров

От _____

№ _____

ПОЛОЖЕНИЕ о наставничестве

1. Общие положения

- 1.1. *Наставничество* - форма профессионального и трудового обучения сотрудников, направленная на ускорение адаптации новых сотрудников в Компании.
- 1.2. *Цель наставничества* – систематическая подготовка сотрудников с необходимой Компании квалификацией, оказание помощи в их адаптации, в формировании сплоченного, грамотного коллектива методом «обучение действием».
- 1.3. *Основными задачами наставничества являются:*
 - а) ускорить процесс обучения основным навыкам профессии,
 - б) развивать способность самостоятельно и качественно выполнять возложенные на сотрудника задачи;
 - в) адаптировать к корпоративной культуре, традициям и правилам поведения в Компании в целом и в данном подразделении в частности.
- 1.4. *Категории работников, которым назначаются наставники:*
 - а) вновь принятые сотрудники.
 - б) сотрудники, работающие в Компании и осваивающие смежную специальность.
 - в) сотрудники Компании, назначенные на вышестоящую либо равнозначную должность в другое структурное подразделение, если выполнение ими функциональных обязанностей требует расширения и углубления профессиональных знаний и новых практических навыков.
- 1.5. *Формы наставничества, принятые в Компании:*
 - а) индивидуальное наставничество - наиболее распространенная форма наставничества в Компании, при которой за одним наставником закрепляется один новый сотрудник.
 - б) групповое наставничество, при котором наставник руководит группой новых сотрудников.
 - в) коллективно - индивидуальное наставничество, при котором наставничество над одним новым сотрудником осуществляет группа специалистов.

Анкета

«Определения уровня развития корпоративной культуры в организации»

Добрый день!

Предлагаем Вам принять участие в исследовании с целью совершенствование корпоративной культуры в вашей компании. Благодаря вашим ответам, мы сможем выявить, какие существуют проблемы в развитии корпоративной культуры в вашей организации.

Инструкция: для заполнения анкеты поставьте отметку в том варианте ответа, который соответствует Вашему мнению. В открытых вопросах укажите свое мнение. Заранее благодарим за участие в анкетировании.

1. Ваша должность? _____
2. Ваш возраст? _____
3. Стаж работы в компании? _____
4. По Вашему мнению, нужна ли корпоративная культура в организации?
 - ☐ Да
 - ☐ Нет
5. Необходимо ли в организации развитие или совершенствование корпоративной культуры?
 - ☐ Да
 - ☐ Нет
6. Знакомы ли Вы с содержанием корпоративной культуры в организации?
 - ☐ Да
 - ☐ Нет
7. Знакомы ли Вы с нормативными документами, связанные с корпоративной культурой?
 - ☐ Да
 - ☐ Нет
8. По Вашему мнению, что такое корпоративная культура? _____

9. Чтобы Вы хотели видеть в содержании корпоративной культуры?
 - ☐ Ценности;
 - ☐ Миссию;
 - ☐ Нормы;
 - ☐ Стил ь поведения;
 - ☐ Традиции.
10. Что может измениться в организации с введением корпоративной культуры?

Спасибо за Ваши ответы!

Положение о корпоративной этике

СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Основные ценности Общества
- 1.2. Принципы деловой этики Общества

**ГЛАВА 2. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
СОТРУДНИКОВ**

- 2.1. Общие положения
- 2.2. Этические принципы сотрудников Общества
- 2.3. Этические принципы руководства Общества
- 2.4. Нормы корпоративного поведения сотрудников Общества
- 2.5. Отношения между руководством и работниками
- 2.6. Отношения с коллегами

**ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ПОЗИТИВНОГО
ИМИДЖА ОБЩЕСТВА**

- 3.1. Корпоративная культура
 - 3.1.1. Внешний вид сотрудника
 - 3.1.2. Проведение встреч и переговоров
 - 3.1.3. Проведение собраний и совещаний
 - 3.1.4. Общение по телефону

ГЛАВА 4. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

**ГЛАВА 5. ПООЩРЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ЗА СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВИЛ
ПОЛОЖЕНИЯ**

ГЛАВА 6. КОНТРОЛЬ НАД СОБЛЮДЕНИЕМ ПОЛОЖЕНИЯ

ГЛАВА 7. СОВЕТ ПО ЭТИКЕ

ГЛАВА 8. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ (ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ)

